

# Finanziare lo sviluppo sostenibile. Intervista a Simone Gamberini

*di Giacomo Bottos*

25-01-2021

Questo contributo è tratto dal numero cartaceo 3/2020, dedicato al tema delle "Piattaforme". Questo contenuto è liberamente accessibile, altri sono leggibili solo agli abbonati nella sezione Pandora+. Per ricevere il numero cartaceo è possibile abbonarsi a Pandora Rivista con la formula sostenitore che comprende tutte le uscite del 2020 e del 2021. L'indice del numero è consultabile a questa pagina.

Una delle principali questioni che si pongono nell'ottica dello sviluppo di piattaforme ispirate a logiche alternative rispetto a quelle dominanti è relativa all'accesso al finanziamento delle nuove progettualità e alle modalità di accelerazione. Occorrono dunque soggetti finanziatori connotati da un approccio attento alle tematiche della sostenibilità, dell'impatto sociale, della creazione di valore per la comunità. Per affrontare queste tematiche abbiamo intervistato Simone Gamberini direttore generale di Coopfond, la società che gestisce il Fondo mutualistico per la promozione cooperativa.

Nel quadro del sostegno alla ripresa e dell'avvio della transizione verso la sostenibilità gioca un ruolo importante la riflessione sulle modalità di un finanziamento alla crescita e allo sviluppo delle realtà di impresa in linea con queste tematiche. Qual è la strategia messa in campo da Coopfond? Come si è evoluta la sua missione e quali sono gli attuali assi principali della sua attività?

Simone Gamberini: Il Fondo nasce nel 1992 attraverso la legge costitutiva 59 del 31 gennaio per la promozione e lo sviluppo della cooperazione che ha definito la nascita dei fondi mutualistici. I fondi mutualistici sono delle società per azioni che hanno come oggetto esclusivo la promozione e lo sviluppo di nuove imprese cooperative, prediligendo progetti diretti all'innovazione tecnologica, all'incremento dell'occupazione e allo sviluppo del Mezzogiorno. Come stabilito dalla legge 59/1992, i fondi mutualistici non derivano le proprie risorse dallo Stato, ma sono alimentati dal 3% degli utili annuali di tutte le cooperative aderenti, dai patrimoni residui di quelle poste in liquidazione e dagli utili di gestione. Il Fondo ha iniziato così a dotarsi di regole per attuare questa mission e a costruire un patrimonio, integrato ogni anno dal flusso degli utili delle imprese, ad oggi mediamente quantificabili in circa 20 milioni di euro l'anno. Nei 25 anni di raccolta siamo arrivati a circa 500 milioni di euro, con un picco tra il 2007 e il 2008 di 30 milioni ma, a causa della successiva crisi economica, il flusso è diminuito a circa 16 milioni di euro annui.

La modalità di investimento prevalente di Coopfond è basata sull'idea di rotatività: una forma di intervento che prevede la concessione di prestiti o l'attivazione di partecipazioni al capitale delle cooperative che ha una natura temporanea e una durata prestabilita, al cui termine il beneficiario deve essere in grado di restituire le risorse finanziarie erogate. Gli interventi di Coopfond hanno una durata media che va dai 5 ai 7 anni, per supportare le fasi di accelerazione o il consolidamento dei piani industriali, prevedendo in seguito l'avvio di un percorso di uscita. La rotatività ha garantito in questi 25 anni la possibilità di investire quasi un miliardo di euro, perché appunto parte del patrimonio investito si è rigenerato. Grazie ad interventi efficaci e ad una attenta gestione del rischio, oggi il patrimonio del Fondo è pari a 460 milioni di euro, un risultato ottenuto nell'ottica della tutela del principio mutualistico e del patrimonio intergenerazionale, attraverso investimenti operati

secondo criteri di efficienza e di trasparenza che hanno salvaguardato le risorse investite. Questa modalità di intervento ci ha permesso di assistere molte cooperative operanti in tutti i settori economici nei diversi passaggi della loro storia, con un'attenzione molto forte alla valenza sociale degli interventi. Una valenza sociale soprattutto legata all'attenzione per i soci e i lavoratori, a partire dalla salvaguardia occupazionale e dall'inserimento lavorativo e che ha portato negli anni anche a svariati interventi di workers buyout.

Oggi ci troviamo di fronte ad una fase di profondo cambiamento che, investendo tutta l'economia, non può non riguardare il tema degli strumenti dedicati a promuovere lo sviluppo e la crescita delle cooperative. Coopfond sta affrontando questa fase con l'obiettivo di superare alcune questioni di fondo, partendo dalla presa d'atto che solo un sistema di imprese orientato alla sostenibilità è un sistema in grado di garantire l'intergenerazionalità - principio cardine delle imprese cooperative. Da un lato stiamo promuovendo una revisione della nostra mission originaria, ridefinendo strategia e posizionamento, sulla base di questo presupposto. Dall'altro miriamo alla costruzione di nuove relazioni con altri segmenti del mondo della finanza, anche non cooperativa, con i quali sia possibile avviare nuovi progetti orientati allo sviluppo e alla crescita delle cooperative. Oggi la nostra capacità finanziaria, a causa della crisi, si è in parte ridotta, ma non è calato il bisogno del tessuto economico di ricevere un supporto nella fase di transizione e cambiamento. Coopfond deve quindi diventare il mezzo in grado di garantire al mondo della cooperazione l'accesso anche ad ulteriori strumenti finanziari. Se finora si è coltivata in particolare la relazione con il sistema bancario, occorre oggi un salto di qualità che guardi alle società di gestione del risparmio, ai fondi e alle istituzioni finanziarie che, in Italia e in Europa, si occupano di finanza d'impatto. Queste riflessioni che stiamo portando avanti ci stanno stimolando a ridefinire la nostra teoria del cambiamento e degli obiettivi d'impatto sociale. Questa sarà la chiave per orientare tutte le nostre future scelte di investimento e per riposizionare il Fondo caratterizzandolo come una struttura economica che persegue in modo deliberato, coordinato e gestito gli obiettivi di impatto sociale, con valori guida e di riferimento che sono quelli tradizionalmente affermati dalla cooperazione, e che oggi si legano sempre più agli obiettivi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Per Coopfond, oggi, questo riposizionamento significa garantire un futuro al movimento cooperativo, e quindi proseguire nella sua missione di promozione e sviluppo come definita dalla legge 59/1992.

Questo implica anche un rapporto con altre forme d'impresa rispetto a quella cooperativa?

Simone Gamberini: Sì, il rapporto con gli altri operatori finanziari e con chi si occupa di finanza d'impatto è una dimensione che non possiamo non considerare. In generale pensiamo, anche attraverso questa azione, di poter essere uno dei driver del riposizionamento verso la sostenibilità di una parte importante del mondo cooperativo. Un esempio è il bando Coop 2030 - Impatto, sostenibilità, transizione: un primo tentativo, rivolto alle piccole e medie cooperative, che va proprio in quella direzione. Si è trattato di un esperimento nel quale abbiamo agito sulla dimensione dell'impact strategy, che prevede che il Fondo non si limiti agli investimenti o alla valutazione del piano che viene presentato dalla cooperativa, ma agisca anche come investitore che sostiene il cambiamento culturale, manageriale e tecnologico dei soggetti coinvolti, orientandolo verso un modello di sostenibilità. Un intervento che accompagni quindi l'impresa in quel percorso di acquisizione di competenze che la abilita a realizzare i piani di riposizionamento attraverso un'attività di supporto alla pianificazione. Abbiamo quindi un ruolo diverso e più evoluto rispetto all'investitore tradizionale o al nostro modus operandi precedente: ora diventiamo lo strumento stesso dell'azione di transizione e riposizionamento. Siamo infatti convinti che, senza un riposizionamento reale delle cooperative ottenuto tramite una nuova cultura di gestione dell'impatto sociale ed ambientale, sarà sempre meno possibile garantire uno sviluppo del sistema imprenditoriale cooperativo.

---

Sulla questione della trasformazione digitale, quali sono gli assi della vostra riflessione? In quali azioni e impostazioni si concretizza questo orientamento?

Simone Gamberini: Siamo insieme a Legacoop il socio promotore della Fondazione PICO, il Digital Innovation Hub che mette a disposizione attività di formazione, consulenza, analisi e assistenza tecnica specialistica e che ha il compito di supportare la transizione digitale delle cooperative italiane. Questo avviene attraverso progettualità dedicate che vengono poi sviluppate sia nel Digital Innovation Hub sia nei competence center, ai quali partecipiamo direttamente o attraverso le imprese o con progetti che vengono finanziati dal Fondo. Inoltre, essendo driver di supporto all'investimento, facciamo affiancamento alle imprese nella definizione dei piani di transizione digitale, prima con degli assessment e poi finanziando gli investimenti conseguenti all'avvio dei processi di trasformazione.

Coopfond opera anche nel favorire il processo di elaborazione e di costituzione delle prime piattaforme digitali cooperative italiane. Come driver di innovazione pensiamo che sia proprio questo il terreno sul quale ci si dovrà misurare in futuro e dove pensiamo che il Fondo, soprattutto in questa dimensione, possa avere due ruoli: il supporto alla creazione di startup, in questo caso di piattaforme digitali cooperative; e il supporto alla trasformazione delle cooperative o dei consorzi più tradizionali in piattaforme digitali cooperative. Quella delle piattaforme digitali può essere infatti la strada che permetterà alle cooperative di inserirsi con successo nell'economia digitale. Un ulteriore elemento della nostra riflessione, oltre al cambiamento digitale e all'orientamento verso la sostenibilità, riguarda il rapporto delle imprese con la dimensione della comunità, una dinamica che abbiamo visto rafforzarsi significativamente in questo ultimo periodo. Pensiamo che anche questo sia un elemento che diventerà caratterizzante nel futuro dell'organizzazione del modello d'impresa, anche perché si fonda su uno dei 7 principi cooperativi condivisi a livello globale (principio 7: Concern for community). Su questa strada le cooperative godono di alcuni importanti elementi di vantaggio, che derivano dal loro modello organizzativo e dalle regole democratiche che vigono all'interno della cooperazione.

La crescente centralità della dimensione delle comunità è anche un fattore legato alla ridefinizione delle catene del valore e al cambiamento tecnologico. Per la nuova importanza che assume il rapporto tra consumo e produzione, nonché tra i diversi attori della filiera, diventa cruciale tenere insieme questi livelli attraverso legami di comunità...

Simone Gamberini: È proprio così. Per agire in questa direzione abbiamo recentemente promosso insieme a Legacoop il bando Rigeneriamo Comunità con l'obiettivo di promuovere la creazione, il consolidamento e lo sviluppo di cooperative di comunità. In almeno metà dei progetti candidati, che poi sono stati oggetto di una campagna nazionale di crowdfunding per l'accelerazione dei processi, le cooperative che stavano nascendo progettavano di dotarsi di una piattaforma digitale di riferimento. Si tratta di realtà che si rivolgono alla comunità con un modello di autorganizzazione che prende le mosse dai bisogni e che poi si sviluppa con la dinamica propria della piattaforma digitale. Il modello delle microimprese che oggi 'fanno comunità' e costruiscono reti di relazioni con gli altri attori locali, è già dotato di questi elementi; sono le grandi imprese che si stanno trasformando lentamente. Ma pensiamo che quelle dinamiche, che già è possibile cogliere nel piccolo, possano essere il futuro dell'organizzazione delle imprese anche di grandi dimensioni.

Il tema delle startup in generale ha ricevuto molta attenzione. Dalla prospettiva di un fondo che mette la sostenibilità e i valori cooperativi al centro della propria azione, che peculiarità ha il processo di accelerazione delle startup?

Simone Gamberini: Per noi quello delle startup è anche lo strumento principale di promozione cooperativa - al di fuori dei circuiti più classici - che valorizziamo attraverso un progetto dedicato:

Coopstartup. In virtù delle collaborazioni che abbiamo costruito con 150 centri di ricerca, università e altri acceleratori che sono connessi al progetto, questo sistema di relazioni ha costruito una community. Questo ci consente, quando promuoviamo un bando, di rivolgerci ad una platea di futuri potenziali imprenditori, che non avrebbero mai pensato, in relazione al loro progetto di impresa, di costituire una cooperativa. Grazie a Coopstartup, i promotori del progetto sviluppano la consapevolezza che la modalità di lavoro e di organizzazione di impresa che stavano costruendo aveva già in sé elementi di forte condivisione e che, attraverso questo progetto, hanno la possibilità di fare un salto di qualità e di accedere a reti e circuiti di promozione nuovi. Quello che abbiamo notato positivamente, e che è diventato uno dei nostri elementi fondanti, è che 3/4 dei progetti promossi erano già orientati, in modo consapevole, al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030. Questo ci ha portato a caratterizzare sempre di più il bando sui temi della sostenibilità che oggi ne rappresenta uno degli elementi distintivi. L'altro elemento caratterizzante è il target di riferimento che proviene prevalentemente dal mondo universitario e della ricerca. La dimostrazione che con questo strumento è stato possibile intercettare risorse 'vive', che prima probabilmente non riuscivamo ad attrarre attraverso i canali tradizionali. È evidente inoltre che, per natura, il processo di accompagnamento alla costituzione e all'avviamento di startup cooperative è caratterizzato da un obiettivo diverso rispetto a quello classico: le startup cooperative infatti non nascono con l'ambizione di moltiplicare il proprio valore per cederlo, ma per mantenerlo e renderlo sostenibile nel tempo - a beneficio dei soci cooperatori, presenti e futuri. Questo implica un processo di crescita essenzialmente diverso perché centrato sulla sostenibilità nel tempo e non sulla accelerazione veloce rivolta alla cessione sul mercato.

Per quanto riguarda il rapporto tra comunità e piattaforme, quali sono i progetti e le linee d'azione su cui state lavorando?

Simone Gamberini: Attualmente collaboriamo con diversi soggetti che sono orientati ad un'attività culturale, progettuale e lavorativa che mira a costruire gli strumenti di analisi che mancano in relazione alle piattaforme cooperative. Su questo abbiamo supportato, in modo forte, un progetto promosso da Legacoop Bologna: Vicoo Platform. Avvertivamo infatti la necessità di intraprendere una riflessione profonda, che ci consentisse di capire quale fosse il contesto di riferimento, cosa fosse l'economia di piattaforma e cosa potessero rappresentare le piattaforme digitali cooperative all'interno di questo mondo molto complesso. Le piattaforme digitali cooperative per loro natura non hanno le caratteristiche estrattive proprie delle grandi piattaforme e nell'ottica di una loro valorizzazione volevamo capire su quali basi può costituirsi, da un lato, lo scambio mutualistico e se e come, dall'altro, si possano sperimentare forme di accelerazione che abbiano la comunità, locale o nazionale, come ecosistema di riferimento.

Dobbiamo cercare di costruire un percorso che avvii una stagione diversa, che veda la nascita di piattaforme che non condividano solo i mezzi - come oggi tutte le piattaforme estrattive - ma anche i fini. Le piattaforme cooperative sono quelle nelle quali il concetto di partecipazione del cittadino/socio permette di esaltare questo elemento di condivisione dei fini, trasformando di fatto l'impresa in una impresa di comunità. Con il percorso di Vicoo Platform, abbiamo individuato tre progetti cooperativi che possono essere oggetto di sperimentazione e approfondimento cercando di ipotizzare un percorso di accelerazione. Questo è sicuramente l'ambito di riflessione più importante che stiamo finanziando.

Una questione ulteriore da affrontare riguarda la progressiva trasformazione di una parte del mondo delle cooperative in piattaforme digitali. In particolare, nel mondo delle cooperative legate al welfare, alla formazione e al settore culturale, stiamo affiancando alcuni progetti di transizione dei consorzi di cooperative esistenti in vere e proprie piattaforme digitali cooperative, orientate a costruire una community di utenti o operatori che rispondano ai bisogni culturali, di formazione o di welfare della

comunità. Il welfare in particolare è infatti un ambito di riflessione importante, dove si sono avviate alcune sperimentazioni, sempre in collaborazione con le comunità e le istituzioni locali e dove si riesce ad esaltare la natura cooperativa e la natura della piattaforma digitale in una dimensione, non solo estrattiva, ma di condivisione del fine, cioè quello di fornire una copertura e un'offerta di welfare qualificata, diffusa e accessibile su un territorio specifico. La piattaforma, venendo utilizzata come luogo di incontro tra gli operatori, organizzati in cooperative, e gli utenti, con bisogni diffusi e diversi, trova un suo utile impiego nelle istituzioni locali, che hanno una funzione specifica nella gestione di questi aspetti del welfare.

Questa riflessione fa emergere il cruciale e vasto tema dei dati, e nello specifico il problema di individuare un diverso approccio rispetto alle attuali logiche di gestione.

Simone Gamberini: Operando nel settore del welfare o in quello dell'istruzione, della formazione e della cultura, la condivisione dei dati è fondamentale. Nelle realtà cooperative, rispetto ad una logica di estrazione di valore dai dati occorre andare nella direzione di una produzione di valore che ritorni alla comunità. Si tratta di un elemento strategico fondamentale. Prendiamo il caso di una piattaforma digitale come Google Health che impiega i dati sanitari forniti dagli utenti per fini di estrazione di valore commerciale. Questo tipo di piattaforma non favorisce solo l'incontro tra la domanda e l'offerta di servizi sanitari ma utilizza le informazioni sullo stato di salute degli utenti per qualunque tipo di obiettivo legato a tutti i potenziali profili che l'utente può avere come consumatore. Una piattaforma digitale cooperativa orientata al welfare, invece, vede la dimensione dell'incontro domanda/offerta e la gestione dell'estrazione di valore dai dati tutta orientata all'utente stesso. Un tratto saliente ancora non semplice da comunicare con immediatezza ai cittadini, anche se ritengo che stia crescendo la consapevolezza di una parte importante dell'opinione pubblica sul tema del dato in quanto tale e in particolare sull'utilizzo dei dati personali. Le vicende riguardanti Cambridge Analytica e Facebook hanno aperto uno squarcio che ha consentito di avere maggiore consapevolezza su quali siano le 'regole del gioco', e quindi sempre più responsabilmente ognuno di noi, ogni giorno, decide quali e quanti dei propri dati condividere. Ora occorre però diffondere la consapevolezza dell'esistenza di un'alternativa a queste logiche estrattive, una modalità diversa dove i dati possono essere utilizzati per produrre un valore che ritorna al consumatore/utente in un processo che si sviluppa all'interno, e a pieno beneficio, della comunità. È evidente che questo passaggio necessita dell'instaurarsi di quella fiducia tra utente e gestore per la quale serve un lavoro dedicato nel tempo, essenziale a garantire il successo e l'esito di queste iniziative. Secondo le sperimentazioni ad oggi condotte, la legittimità si costruisce non solo attraverso l'effettivo utilizzo di questi strumenti da parte di gestori ed utenti, ma anche tramite una efficace campagna di informazione e comunicazione che prevede tempi relativamente ampi.

Un attore potenzialmente molto rilevante in questo ambito - che dovrebbe promuovere una riflessione in merito - sono le cooperative di consumo, che possono contare su di una community di diversi milioni di soci diffusi in tutto il Paese. Probabilmente, se si organizzassero nel tempo come piattaforme digitali di community, sia con spazi fisici che con spazi virtuali, potrebbero essere la chiave di volta anche per tutto il sistema cooperativo. Assistere e aiutare il processo di trasformazione di questa community per costruire un'idea diversa di impresa penso sia una sfida che dobbiamo cogliere.

Sempre all'interno del bando Coop 2030, dove era presente una componente riguardante la transizione digitale orientata all'introduzione di una logica di piattaforma, stiamo supportando e assistendo alcune piattaforme per gli operatori del trasporto pubblico, le cooperative di tassisti, le cooperative di autonoleggio e i gestori di pullman, soggetti che hanno un ruolo importante nel sistema del trasporto pubblico delle città. Attraverso la condivisione dei dati, gli enti locali possono governare in modo nuovo e migliore la comunità, generando quindi un ritorno positivo sia per



l'utente che per la comunità nel suo insieme e rafforzando la capacità di governare il territorio.

Per concludere, quali sono le prospettive future del Fondo?

Simone Gamberini: Il Fondo è uno strumento che, seppur dotato di una capacità di leva finanziaria in sé non enorme, deve essere consapevole dell'importante funzione di supporto alla 'semina' che può rivestire in una fase di transizione come questa. Se riusciremo a completare la transizione e a strutturarci come soggetto di finanza d'impatto, otterremo un upgrade nel ruolo del Fondo che diverrà un interlocutore privilegiato anche degli altri operatori del settore, in relazione agli interventi e agli investimenti diretti alla crescita del mondo cooperativo. Progetti che vorremmo orientare verso il supporto alla sostenibilità e alla transazione digitale, con un driver preferenziale dedicato al tema della trasformazione verso le piattaforme cooperative. Tutto questo, utilizzando sia la leva della finanza che quella dell'assistenza tecnica e delle sinergie con altri operatori, in modo da accompagnare quella necessaria transizione culturale e imprenditoriale delle cooperative con gli strumenti più adeguati. Siamo consapevoli dei nostri limiti, ma siamo anche consapevoli di essere uno strumento utile al processo di transizione, non rinviabile, che sta vivendo il mondo cooperativo.